

(编号：三集-ZD01 [2015])

第一章 总则

目的

为明确不动产管理部门及各级不动产产权单位的职责分工，对不动产取得、维护、划拨、经营管理、收益管理、盘点核查及退出进行全过程管理，以期实现对三胞体系内不动产的全覆盖管理，达到不动产保值增值及价值最大化的目的；同时有效整合集团体系内资源，打造不动产管理、物业管理品牌，特制订本办法。

适用范围

本细则适用于三胞体系内所有成员企业。

定义与术语

不动产：指三胞体系内所有企业拥有或控制的土地或房产。按照用途的不同，不动产可分为用于生产、经营性业务的自用不动产，和对外出租经营的经营性不动产；

(二) 不动产产权单位：指不动产权属登记的主体单位或由各类合同、契约确立的拥有或控制不动产的单位。

第二章 不动产管理原则、职责及管理内容

三胞体系内所有企业非用于主营业务使用的不动产，除有特殊原因报集团同意可自行管理的以外，原则上都应交由宏图资产物业管理总公司统一经营管理。

不动产管理所涉及主体主要有：

(一) 不动产产权单位；

(二) 集团财务中心（以下简称“集团财务中心”）；

（三）集团房地产及资产战略管理本部（以下简称“集团房地产及资产管理本部”）；

（四）宏图资产物业管理总公司（以下简称“宏图资物公司”）。

不动产产权单位的主要职能及管理内容

不动产信息登记及更新

不动产产权单位须明确责任人对不动产的基本信息进行即时更新，并于每月 5 日前上报至集团财务中心和集团房地产及资产管理本部。其中，新增不动产须在取得后的 3 个工作日内进行登记造册（不动产登记表详见附件一）；

在不动产信息系统上线后，须安排专人对不动产信息系统数据进行即时线上更新。

不动产日常维护

对未纳入宏图资物公司进行管理的不动产，不动产产权单位有义务对其所属不动产进行日常维护。日常维护包括物业及设施设备的修理和修缮，设备更新等；并且，不动产产权单位应根据宏图资物公司的建议及集团房资战管审定的方案，对不动产进行更新改造，保持不动产品质；

对于已纳入宏图资物公司管理的不动产，由宏图资物公司进行日常维护，不动产产权单位承担维护费用。

不动产经营数据填报

由不动产产权单位负责经营管理的不动产，不动产产权单位应及时向宏图资物公司提报经营管理资料和数据，包括出租合同、物业服务合同等。出租面积在 1000 m² 以上，或出租年限在 5 年（含）以上的，须在合同签署前以工作请示单的形式报至宏图资物公司进行审核。

物业服务单位的选择

由不动产产权单位负责经营管理的不动产，在选择物业管理服务单位时应优先选择体系内物业管理公司。如因特殊情况，体系内物业管理公司无法承接时，方可选择体系外物业管理公司；物业服务管理合同需报备至宏图资物公司。

财务中心职能及管理内容

不动产基本信息管理

对体系内全部不动产进行登记造册，以月为单位对信息和数据进行更新，并于每月 10 日前提交至集团房地产及资产管理本部。在不动产信息系统上线后，该项工作将直接由系统完成，不动产管理所涉及各级主体可通过系统提取所需数据；财务中心负责对不动产各类证照的保管，并即时将不动产抵押情况提报至集团房地产及资产管理本部。

集团财务中心负责体系内不动产的收益管理，不动产的收益管理分为体系内收益与体系外收益两种类型。

1、体系内收益：指由不动产划出单位向不动产接收单位收取的不动产收益，或不动产实际使用单位向不动产持有（管理单位）缴纳的租金。该收益属于三胞集团体系内成员单位的内部结算收益，结算双方以不动产管理单位出具的《不动产使用结算通知书》作为结算依据，但并不实际结算，只纳入各自经营考核数据中。集团审计管理中心负责对不动产使用结算情况进行审计。

2、体系外收益：由宏图资物公司通过不动产运营实现的来源于三胞集团体系外的不动产收益。该收益可由宏图资物公司与不动产产权单位共享，具体收益的分配比例按双方于不动产划拨时的约定执行。不动产划拨时未明确收益分配的，由双方协商确定或提报集团董事长确定。

3、宏图资物公司财务部门根据《不动产划拨通知书》载明的结算周期按时出具《不动产使用结算通知书》。无故拖延的，集团财务中心有权按结算金额的 1%/天计收处罚并在该单位年度经营考核利润中扣除。

宏图资物公司职能及管理内容

制定体系不动产管理中长期战略规划：根据集团房地产及资产管理本部要求，制订体系不动产管理中长期战略规划并按期做好滚动修编，并将集团批准后的战略规划分解为年度工作任务；

制订不动产处置方案：

根据不动产收益状况及集团发展要求，对授权管理的体系不动产，提出不动产更新改造方案，并根据集团领导批复执行；

根据集团房地产及资产管理本部年度不动产处置计划，提报具体不动产处置方案，并根据集团批复执行；

物业出租管理：对授权经营管理的物业进行出租，保证租金水平不低于市场平均水平，并且能维持较高的出租率，具体按照战略规划和双十目标执行；

不动产经营情况分析：按照集团房地产及资产管理本部的要求，按周、月度、季度提交体系不动产经营状况表单；并按月度、季度提交不动产经营状况分析报告。具体不动产管控表单见附件二；

对体系物业服务进行扎口管理：对授权管理的体系内物业服务统一扎口管理，并配合房地产及资产管理本部对其他体系内物业管理单位进行评价和分析。

对被授权管理的资产实际价值不得低于同类地区、同类资产的市场平均价值，并做到逐步提升。

房地产及资产管理本部职能及管理内容

指导宏图资物公司制订体系不动产管理的中长期战略规划；

持续对不动产管理制度和流程进行优化；

评价宏图资物公司经营情况：以月度、季度为周期对宏图资物公司的工作进行分析和评价，并提出改进建议；

不动产投资分析和运营状况分析：以月度、季度为周期对不动产运营状况进行分析，对资产价值变动情况进行监控，并提出改进建议；

不动产处置方案论证：对宏图资物公司提报的不动产处置方案（含改造方案）进行充分论证，为集团决策提供参谋建议。

不动产划拨管理

对体系内不动产因各种原因或条件，需要转移管理单位的情形，均按不动产管理权划拨进行管理。不动产管理权划拨管理的发起分为集团指定划拨和不动产持有（管理）单位申请划拨两种类型。

1、集团指定划拨：由集团房地产及资产管理本部根据体系内不动产统一管理的原则，按不动产划拨审批流程办理审批手续。

2、不动产持有（管理）单位申请划拨：由不动产持有（管理）单位根据本单位实际情况，确定闲置或因其他原因不再需由本单位管理的不动产。在确定日起2个工作日内，由该单位的财务部门填写《不动产划拨申请书》并按不动产划拨审批流程办理审批手续。

审批完成的《不动产划拨申请书》由集团房地产及资产管理本部按申请书所载内容登记不动产管理统计台账，并向不动产划拨所涉单位财务部门发送《不动产划拨通知书》。

不动产划拨所涉单位在收到《不动产划拨通知书》后立即办理不动产交接工作，具体交接管理由本单位负责人进行指定。

不动产交接工作完成后，不动产接收单位以《不动产划拨通知书》为依据，对接收的不动产进行管理。不动产划出单位不再具有对划出不动产的管理责任。

不动产持有（管理）单位对不动产的使用状态必须定期核查，对不动产闲置3个月以上或不动产经营收益明显低于同地区同资产市场收益或资产价值明显低于同地区同资产平均市场价值的不动产必须申请进入不动产划拨管理流程，否则由此产生的不动产损失，集团房地产及资产管理本部将上报集团领导对不动产持有（管理）单位主要分管负责人及财务负责人进行经济处罚。

不动产盘点核查管理

资产清查盘点工作由集团房地产及资产管理本部每年定期负责组织，集团审计中心、集团财务中心、宏图资物公司协同，各级财务管理部门负责落实执行。资产盘点核查工作的频次为一年一次，具体工作内容包括以下：

1、由集团房地产及资产管理本部牵头，集团审计中心、集团财务中心、宏图资物公司协同，对体系内不动产以抽查的方式进行现场盘点核查。

2、由体系内各级财务部门指定专人对集团房地产及资产管理本部下发的《三胞体系不动产登记表》进行填写，根据不动产管理的最新情况对表格信息和数据进行更新，并按规定时间上报至集团房地产及资产管理本部。

3、不动产盘点核查工作的开展由集团房地产及资产管理本部另行以通知形式下达，各不动产产权单位或管理部门必须全力配合保证核查工作的开展。

不动产管理信息系统

由集团房地产及资产管理本部发起，集团财务中心参与，集团IT与企业管理中心组织实施，建立不动产管理信息系统；

不动产管理信息系统投入使用后，各不动产管理责任单位均应各司其职，及时录入相关不动产信息及经营数据，保证不动产管理信息的及时、准确更新；

系统的日常维护单位为宏图资物公司；

系统的操作办法及权限设置另行发布。

第三章 附则

责任岗

执行责任岗：集团房地产及资产管理本部负责人、集团财务中心负责人、各资产
产权单位负责人、宏图资物公司负责人；

培训责任岗：集团房地产及资产管理本部负责人；

检查责任岗：集团房地产及资产管理本部负责人、集团审计中心负责人、独立监
察室负责人。

罚则

各级不动产管理相关责任人如未能按照本办法规定，及时进行信息和数据的提报
和更新，将根据具体情况给予 20-50 分的扣分处理。

本办法由集团房地产及资产管理本部起草，经分管信企的集总室领导审定后发布。

本办法的解释权属于集团房地产及资产管理本部。

第四章 附件

附件一：《不动产登记表》（编号：三集**-ZD01-FJ01[2014]）； 

附件二：《不动产划拨和收益管理表》（编号：三集**-ZD01-FJ02[2014]）。 

签发： 

二〇一五年一月六日